

Sociale innovatie. Zo noemt CEO Thijs Manders van TMC Group het bijzondere businessmodel van zijn bedrijf. Medewerkers hebben de zekerheid van een vast contract, maar werken als zelfstandig opererende ondernemers bij een klant. "Werkondernemerschap zit in ons DNA."

158

Ond
stim
profe

MT 500 MEI 2011

Consulting & Engineering is een bedrijf dat projectmatig werkt voor opdrachtgevers in de profitsector. In de afgelopen tien jaar heeft het bedrijf uit tot meer dan vijfhonderd medewerkers. Kenmerkend is dat deze medewerkers allemaal in vaste dienst zijn bij TMC. CEO Thijs Manders praat liever niet over medewerkers, maar over werkondernemers. "Ons businessmodel zorgt ervoor dat klanten niet alleen een zeer hoog opgeleide professional krijgen, maar ook iemand met ondernemerschap in zijn genen. Het grote voordeel daarvan is dat onze mensen gewend zijn om goed te communiceren en beter in staat zijn om zaken over verschillende disciplines heen af te stemmen." Die combinatie van kennis en ondernemerschap noemt TMC Group

Zo zijn we bezig met een verdiepingsslag van het werkondernemerschapmodel. Daarvoor hebben we een Europese subsidie gekregen", meldt Manders trots. "Het Ministerie van Sociale Zaken geeft daarmee aan dat dit model een nieuwe manier van werken en leven inhoudt. Dat vind ik een compliment."

...ment is een langdurige arbeidrelatie. Manders: "Onze mensen zijn bij ons in vaste dienst. Dat wil niet zeggen dat ze jarenlang op hetzelfde project hoeven te zitten, maar het betekent wel dat het eind van een project het eind van het dienstverband inhoudt. Die zekerheid van een vast contract stimuleert de medewerkers enorm." Het tweede element van het model is de individuele afinstelling. TMC Group deelt het verschil tussen de kosten en opbrengsten van de werknemers met de mensen zelf. "Ieder personeelslid deelt in de marge die wij realiseren. Naast een goede basisbeloning kan een medewerker een hogere bonus ontvangen naarmate hij

...willen zijn het model persoonlijke carrièrecoaching voor de werkondernemers. TMC richtte daarvoor een aparte divisie op: TMC Career Development. "Iedere medewerker heeft een personal coach die in een-op-eengesprekken helpt om zijn ondernemende gedrag te verhogen. Daarnaast investeren we in het trainen van medewerkers op de manier van een ondernemer. Dat resulteert onder meer in betere communicatie met de klant." Op dit moment zijn er zo'n vijftien coaches die de vijfhonderd medewerkers van TMC ondersteunen. "Binnenkort gaan we onze kennis en ervaring op dit gebied bundelen in een TMC Academy." Hoewel de Academy in eerste instantie gericht is op de werkondernemers van TMC, kan Manders zich voorstellen dat op termijn de dien-

Businesscellen

Het werkondernemerschapmodel is gestoeld op de businesscellen van Eckhart Wintzen (BSO). Bij TMC betekent dit dat de businesscellen zijn georganiseerd rondom competenties, zoals technische software, mechatronica, fysica, elektronica en chemie. In totaal kent TMC elf van dit soort businesscellen. "Er werken vijftig tot tachtig mensen in een businesscel. Zij hebben allemaal dezelfde technische achtergrond. Ze zijn samen verantwoordelijk voor het beleid. Ze praten mee over de visie en strategie van hun businesscel." In de praktijk ziet Manders dat er steeds meer

...Ervaren, professioneel...
...ng komt naar cel...
...en, waarbij men...
...nusscellen op e...
...gezet. Ook hierin spel...
...mers zelf een grote rol...
...verantwoordelijkheid...
...mensen mogelijk in hun...
...de ziel van de organisatie...
...Het laatste element...
...nemenschapmodel is...
...Lab, waarin ondernem...
...maakt wordt. "In de...
...teet verschillende pro...
...bezig met een verdi...
...werkondernemerschap...
...hebben we een Europ...
...gen", meldt Manders...
...rie van Sociale Zaken...
...dat dit model een n...
...werken en leven inhoo...
...compliment." Ook kan...
...verschillende busines...
...samenkomen om con...
...ontwikkelen. Wanneer

1. Algemeen

Naam aanvrager	██████████
Naam project	Entrepreneurial Lab
Projectnummer	2009ESFN858
Sector	Industrie
Thema	Verdieping&verankering business model

Korte beschrijving van het bedrijf

Consulting & Engineering company, TMC Group, voert met haar circa 460 (zeer) hoogopgeleide professionals projecten uit op locatie bij de opdrachtgever. Deze opdrachtgevers zijn vooraanstaande bedrijven binnen de profit - en non-profit sector. Onze professionals, al dan niet 'werkondernemer', werken als adviseur en/of specialist en dragen volgens ons unieke businessmodel ('werkondernemerschapmodel') bij, aan het succes van onze opdrachtgevers en van henzelf. Door de unieke formule van werkondernemerschap zijn wij in staat om ondernemende professionals aan ons te binden, die veelal op de belangrijkste en meest kritische projecten bij onze opdrachtgevers worden ingezet.

Korte algemene beschrijving van het project

Verankering en verdieping van de basis onder het bestaan van TMC: het werkondernemerschapmodel. Het ESF project diende als carrier voor innovatie van het model.

Belangrijkste resultaten

TMC is gelukkig met de resultaten die direct en indirect behaald zijn met dit project. Nadat in 2000 de basis werd gelegd volgde er 10 jaren van snelle groei. Het werd hoog tijd een verdieping en vernieuwingsslag aan te brengen. Dit heeft het ESF project meer dan verwacht tot stand gebracht. Het bleek de katalysator achter vele nieuwe ontwikkelingen, die tot op vandaag voortduren.

- Awareness bij de TMC staf, uniformiteit in benadering is verbeterd (nog niet op gewenste niveau)
- Aanleiding ontwikkeling introductietraining
- Aanleiding management development programma
- Basis gelegd voor opzet TMC Academy
- Pilottest van vernieuwd en uitgebreid assesment op werkondernemend gedrag (Compass), MT heeft besloten ontwikkeling door te zetten en deze test in te voeren.

Vervolg

Uit de vele externe contacten met deskundigen en klanten blijkt dat de aannames onder het werkondernemerschap nog springlevend zijn!! Het interne stuk heeft een boost gekregen, nu naar buiten: werkondernemerschap beter "vermarkten" richting klant. TMC wil weg(blijven) van de commodityfase en streeft naar strategic partnerships, dat zal leiden tot nieuwe businessmodellen:

- risk sharing, waarin ook de werkondernemer wordt betrokken
- gezamenlijke ontwikkelprogramma's voor jonge technici
- inzet complete teams
- etc.

Concrete acties, reeds gedefinieerd:

- Werkondernemerschap verwoorden in "blauwe boekjes" (kandidaat en klant versie)
- Implementatie van Compass in TMC Academy
- TMC Academy doorontwikkelen

2. Doel.

Het ESF/Entrepreneurial Lab project, intern beter bekend als Werkondernemerschap 2.0, onderkent 3 onderzoeksvragen:

- Het werkondernemersmodel bestaat ongeveer 10 jaar. In hoeverre is het WO-model nog valide anno 2011? Spreekt het nog aan, functioneert het nog steeds?
- Er zijn verschillende trends in de markt zichtbaar die nieuwe kansen en bedreigingen met zich mee brengen (fluctuatie in aantal ZZP-ers in de markt, concurrenten die het model overnemen, continue tariefdruk bij grotere klanten, etc.). Daarnaast is er door de toepassing van het model in de praktijk ervaring opgebouwd die te vertalen is in verbetering van het model. Zijn er op deelgebieden van het model innovatiestappen te maken?
- Er is een grote differentiatie tussen de cellen in de wijze waarop en de mate waarin het WO-model toegepast wordt. Zijn er meer handvatten aan te bieden om het WO-model effectief toe te passen?

Daarnaast is er een ambitie om fors te groeien in de komende jaren. Wil het WO model niet verwateren, moet het scherp op het netvlies staan.

3. Analyse van de knelpunten in de arbeidsproductiviteit.

Gekozen is voor de interview-strategie met voorgedefinieerde open vragen richting meerdere personen uit de verschillende groepen van stakeholders omdat:

- Er gelegenheid is voor onverwachte uitkomsten waar eerder nog geen rekening mee is gehouden.
- Door het stellen van open vragen kan je tot een nieuw inzicht komen.
- Het creëert draagvlak voor het project zelf als voor de resultaten.

Interview cel directeuren.

Er zijn interviews uitgevoerd met de Celdirecteuren van alle cellen, 10 in totaal.

Periode: Mei 2010 – Jun 2010

Meest cruciale vraag was waarom het project voor hen toegevoegde waarde heeft. Daarnaast is ingegaan op verschillende onderdelen van het WO-model (acquisitie, TMC activiteiten en loopbaanontwikkeling) en de samenwerking met andere cellen. Tenslotte is de vraag gesteld wat er naar hun inzicht zou moeten veranderen aan het werkondernemersmodel.

De noodzaak voor het project in volgorde van aantal keren genoemd:

- Stimuleren van ondernemerschap.
- Binden van de werkondernemer.
- Onderscheidend vermogen/propositie naar de klant.
- Meer structuur en beleid.

Verder is er de vraag om concrete zaken aan te geven die te doen zijn met de gegeven constraints.

Er zijn diverse initiatieven ontstaan van samenwerking tussen de cellen. Hierin zijn de meesten echter nog erg zoekend.

Er is een behoorlijke spreiding tussen de cellen in activiteiten die georganiseerd worden. Een aantal worden door alle cellen uitgevoerd, maar er zijn veel activiteiten die slechts door een paar cellen gedaan worden.

In hoeverre coaching en het hebben van een POP noodzakelijk is werd niet even consequent gezien. De meerderheid had echter behoefte aan meer sturing en structuur.

suggesties ter verbetering

WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Geen	het winstmodel. Deze zou meer gedifferentieerd kunnen worden (winstdeling bij	Veel suggesties, zeer divers.

	binnenhalen lead, 3 componenten (individueel+cel+TMC), flexibilisering).	
--	--	--

Voor de individueel uitgewerkte interviews en de samenvatting van deze interviews, zie tabblad <result – Interviews>.

Interview Werkondernemers.

Er zijn interviews uitgevoerd met 21 werkondernemers uit alle cellen.

Periode: Mei 2010 – Okt 2010

Primaire vraag was in hoeverre het WO-model voor de werkondernemer toegevoegde waarde levert en in hoeverre het model daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. Omdat uit een eerste observatie naar voren kwam dat specifiek het onderhouden en gebruik van netwerken zorg baarde en er diverse ontwikkelingen gaande waren op coaching en training is er extra aandacht besteed aan deze 2 punten.

Uit de interviews komt naar voren dat de term werkondernemerschap in de loop van je carrière bij TMC inhoud krijgt. Sleutelwoorden die uit de interviews naar voren komen, zijn het zelf richting geven aan je carrière, de intieme relatie met TMC en margedeling.

Toegevoegde waarde voor de klant wordt gezien in betrokkenheid, motivatie, het meedenken met de klant en over de eigen vakdiscipline heen kunnen kijken. Het is opvallend dat 4 geïnterviewden geen idee hebben wat de toegevoegde waarde van het werkondernemerschaps-model is voor de klant.

Qua implementatie van het model komt naar voren dat er grote verschillen zitten in de onderwerpen, werkwijze en waardering van coaching. Gebruik van POP en (ontbreken van) structuur in het coachingstraject komen vaker terug. Opvallend is dat het nut van trainingen sterk gerelativeerd wordt.

Hoewel de toegevoegde waarde van netwerken binnen en over cellen heen doorgaans gezien wordt, varieert de inspanning om het netwerk te onderhouden en de grootte van het netwerk sterk. Gemiddeld aantal warme contacten is tussen 0 en 20 personen binnen de cel en maximaal 5 over celgrenzen heen.

suggesties ter verbetering

WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Geen	margedeling. Deze eenzijdige belonings-structuur werkt een korte termijn beleid in de hand en kan het breder ontwikkelen van werkondernemerschap hinderen.	Veel suggesties, zeer divers.

Voor de individueel uitgewerkte interviews en de samenvatting van deze interviews, zie tabblad <result – Interviews>.

Klantbelevingsonderzoek.

Door customer-i is een klantbelevingsonderzoek uitgevoerd conform een voorgedefinieerd formaat met aanvullende vragen rondom werkondernemerschap.

Periode: Jul 2010 – Feb 2011

Het klantbelevingsonderzoek levert een beeld van de totale bedrijfsvoering van TMC met uitwerking naar deelvragen. Voor dit project zijn de deelvragen “uitvoer opdracht” en “medewerkers” relevant.

Uitvoer opdracht heeft een score van 8,6 en belang van 4,5 (op schaal van 1 – 5) en Medewerkers heeft een score van 8,4 en belang van 4,4 (op schaal van 1 – 5). Dit betekent dat de kwaliteit van de werkondernemers hoog is, en de klant hier ook een grote waarde aan hecht.

Als sterke punten welke gerelateerd zijn aan het WO-model zijn genoemd de kwaliteit van mensen, coaching, cultuur begrijpen, motivatie en materie-overstijgend kunnen denken.

Toch zijn er wel specifieke verbeterpunten genoemd. Gezien het belang wat de klant aan beide deelvragen hecht is het verstandig om hier kritisch naar te kijken:

- Neiging om (te) veel uren te maken waardoor opleiding en gezondheid in gevaar komen.
- Er is differentiatie in de mate waarin de persoon wel werkondernemer is. Ook de kwaliteit van enkele werkondernemers is ondermaats (moeten door klant opgeleid worden).
- Suggestie om beloning te koppelen aan de omzet van de klant in plaats van omzet van TMC.

suggesties ter verbetering

WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Geen	Onderzoek de effecten van het koppelen van de beloning aan de omzet van de klant in plaats van de omzet van TMC.	Monitor werkondernemers op balans lange en korte termijn omzet. Draag het WO-model explicieter uit.

Voor het totale rapport van klantbelevingsonderzoek, zie tabblad <result – Interviews>.

Interview ZZP-ers.

Er zijn interviews uitgevoerd met 6 ZZPers in verschillende branches en volwassenheidsniveaus.

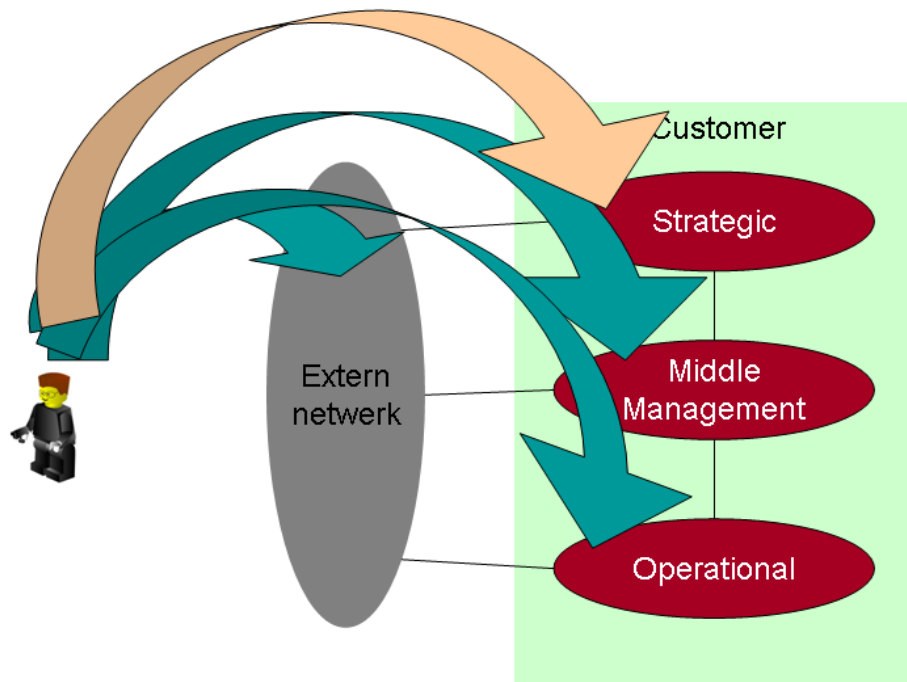
Periode: Jun 2010 – Aug 2010

Primaire vraag was in hoeverre de elementen van werkondernemerschap aantrekkelijk zijn voor de referentiegroep van de werkondernemer: de ZZP-er. Anders geformuleerd, wat zou er anders moeten om de groeiende groep ZZP-ers aan TMC te binden.

Uit de interviews komt naar voren dat er veel zaken geregeld moeten worden: praktische (zoals auto, telefoon, visitekaartjes, etc.), risicomangement, work-life balans, etc. De noodzaak van netwerken wordt hierbij initieel regelmatig onderschat.

Enmaal actief als ZZP-er besteed deze gemiddeld ruimschoots meer aan netwerken dan werkondernemers bij TMC.

Unieke statement is dat initieel de contacten veelal extern zijn of op operationeel nivo bij de klant. Het kost tijd en moeite deze contacten uit te bouwen naar middel management en nauwelijks bereikbaar is het strategisch nivo van de organisatie.



Coaching wordt door ZZP-ers op ad-hoc basis gedaan, in de praktijk komt dit neer op sparren. Er is bij een aantal wel behoefte aan structurele coaching.

Op de vraag of de ZZP-er een tip heeft voor (beginnend) werkondernemers komt herhaaldelijk de opmerking terug dat de werkondernemer ook echt moet gaan ondernemen, de vrijheid nemen die beschikbaar is.

Wat verder naar voren komt is dat de intermediair niet altijd inzichtelijk maakt hoeveel de marge op het tarief is en het gevoel leeft dat de intermediairs onevenredige marges maken. Hier ligt voor TMC een kans om dezelfde transparantie in financiën te bieden als naar werkondernemers en dit ook commercieel te benutten.

Belangrijkste motivatie om voor ZZP-erschap te kiezen in plaats van werkondernemerschap is de (vermeende) vrijheid om bijvoorbeeld ook minder te kunnen werken.

Conclusie is dat als de behoefte aan vrijheid (hoofdzakelijk een gevoelskwestie) zorgvuldig wordt geadresseerd, dan is TMC een aantrekkelijke partij voor ZZP-ers.

suggesties ter verbetering

WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Geen	Maak een alternatief WO-model voor ZZP-ers.	Informeer Werkondernemers expliciet over vrijheidsgraden en reduceer de beperkingen.

Voor de individueel uitgewerkte interviews en de samenvatting van deze interviews, zie tabblad <result – Interviews>.

Interview overig.

Om het beeld van werkondernemerschap verder compleet te krijgen zijn er een aantal aanvullende interviews geweest om gerichte vragen te beantwoorden en beeldvorming te toetsen.

Periode: Jun 2010 – Sep 2010

Uit een niet verder uitgewerkt interview met [REDACTED] komt naar voren dat innovatie ontstaat uit het recombineren van kennis. Celoverschrijdende initiatieven geven mogelijkheden tot nieuwe toepassingen van bestaande technologieën (bijvoorbeeld lean concepten toepassen buiten software en manufacturing domein) en bestaande toepassingen realiseren met nieuwe technologieën (bijvoorbeeld koelsystemen van vrachtwagens voeden via solar-technologie).

Gezien de diversiteit aan deskundigen is er gekozen niet een samenvatting te maken, maar te richten op de suggesties ter verbetering.

suggesties ter verbetering

WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Geen	Onderzoek hoe de behoefte aan zingeving beter beantwoord kan worden (bijvoorbeeld “ dubbele Maslov piramide”). Maak een duidelijke mapping tussen trainingen en het groeimodel. Werk een traineeship uit. Maak heldere definitie van werkondernemerschap. Stimuleer celoverstijgende initiatieven om innovatie-kracht te verhogen.	Gebruik de POP als psychologisch contract om ontwikkeling te sturen. Betrek Accountmanager intensiever bij coaching.

Voor de individueel uitgewerkte interviews en de samenvatting van deze interviews, zie tabblad <result – Interviews>.

Studie van (externe) documentatie.

Naast de interviews is er ook documentatie bestudeerd van andere initiatieven binnen TMC op het gebied van werkondernemerschap en onderwerpgerelateerde publicaties in vakbladen en websites.

Periode: Apr 2010 – Apr 2011

Uit de initiatieven binnen TMC blijkt een sterke focus binnen de cellen wat als bijeffect heeft dat er veel diverse initiatieven ter verbetering ontstaan binnen een cel, maar niet uitgedragen/overgenomen door andere cellen.

Uit externe documentatie enkele opmerkelijke observaties:

- Een eigen opleidingsinstituut binnen de organisatie is een groeiend fenomeen.
- Flexibilisering van het arbeidscontract neemt verder toe (ZZP-erschap, uitzendbanen en detachering). Er is een sterke differentiatie per branche.
- De term werkondernemerschap komt vaker terug, meestal onduidelijk wat hieronder verstaan wordt. Algemeen is het beeld dat de werkondernemer een logische ontwikkelstap in de emancipatie is van arbeider-werknemer-werkondernemer.
- Er zijn verschillende initiatieven op HBO-instellingen om werkondernemerschap als onderdeel van het opleidingstraject mee te nemen.
- Bij het leiding geven aan werkondernemers is het ruimte geven om fouten te maken van belang om werkondernemend gedrag te stimuleren.
- The Future Group heeft het financiële model “ omgekeerd” ten opzichte van TMC: 25% van de omzet gaat naar de organisatie en er is een gefixeerde set van bonussen voor behaalde resultaten. Een dergelijk financieel model is potentieel bruikbaar om de ZZP-ers aan TMC te binden.
- Bijna 30% van werknemers die ondernemer worden combineert in het eerste jaar de onderneming met werken in loondienst.
- Verschillende onderzoeken wijzen in de richting van een nieuwe generatie die het salaris als vanzelfsprekend vinden en zich meer richten op ontwikkeling en work-life balans.

suggesties ter verbetering

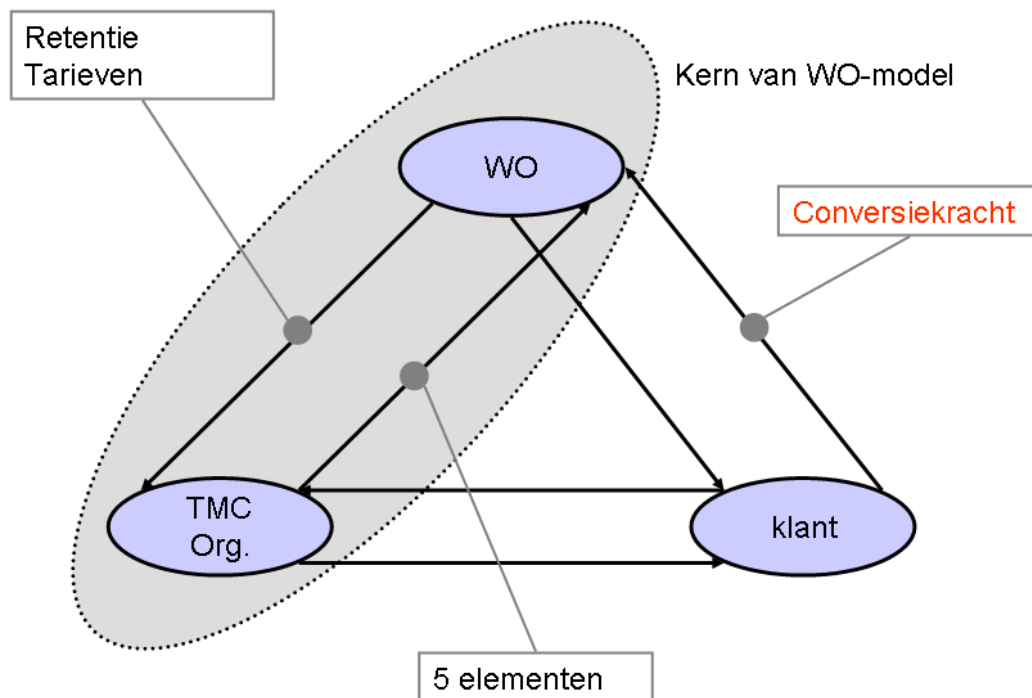
WO model validiteit	WO model innovatie	WO model implementatie
Werkondernemerschap is de logische volgende stap in emancipatie van de arbeider.	Gebruik TMC Academy om een opleidingstraject in te richten voor werkondernemerschap. Onderzoek of het opportuun is voor TMC om het onderwijs te ondersteunen met een programma voor werkondernemerschap. Onderzoek het financiële model van The Future Group om ZZP-ers aan TMC te binden.	Margedeling is maar een beperkte motivator, veel eerder een dissatisfier als het (tijdelijk) ontbreekt. Gebruik dit element minder prominent richting de nieuwe generatie. Coach leidinggevend in het faciliterend leiderschap.

Voor het volledige overzicht van geraadpleegde documentatie, zie tabblad <Input>.

Knelpunten arbeidsproductiviteit.

Als het gaat om de relatie tussen het werkondernemerschap en arbeidsproductiviteit, dan speelt deze zich af tussen werkondernemer, de klant en de TMC organisatie. De kern van het WO-model speelt zich echter af tussen de werkondernemer en de TMC organisatie.

De 5 elementen van werkondernemerschap beschrijven de relatie van de werkondernemer met de TMC organisatie. De 2 belangrijkste voordelen vanuit TMC naar de werkondernemer zijn het boeien en binden van de werkondernemer (retentie) en het in rekening kunnen brengen van hogere tarieven.

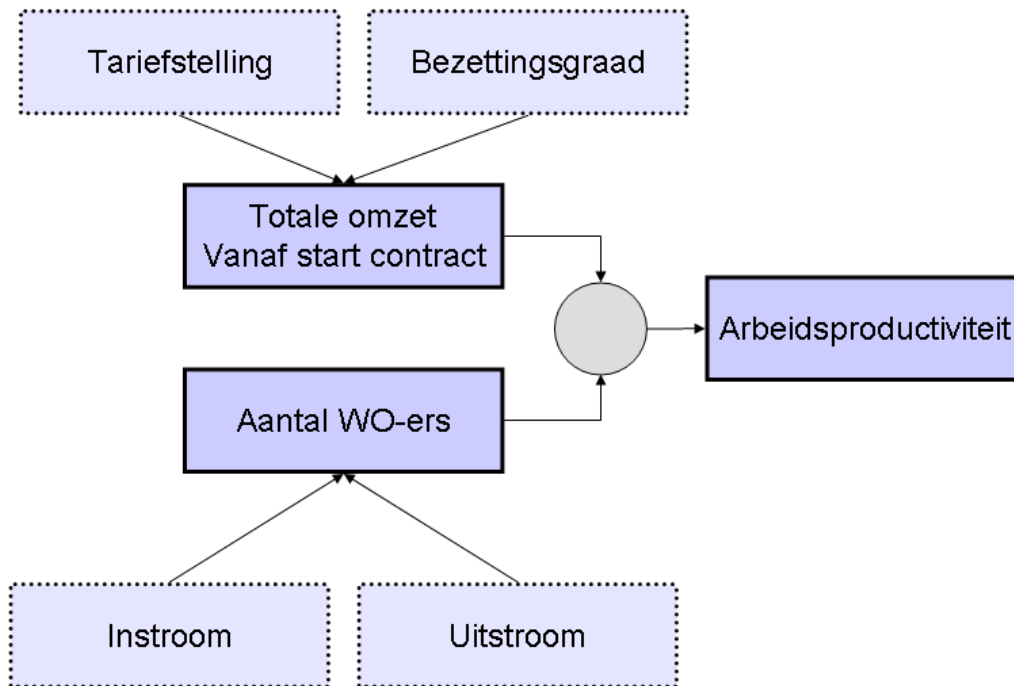


Uit de interviews met Celdirecteuren en feedback vanuit de stuurgroep blijkt de eerste behoefte te liggen in het boeien en binden van de werkondernemer. Verder is de conversiekracht vanuit de klant naar de werkondernemer benoemd als knelpunt van de arbeidsproductiviteit. Het is een redelijke aanname om te stellen dat bij een sterkere binding door TMC naar de werkondernemer, de conversiekracht vanuit de klant naar de werkondernemer kleiner wordt.

Binnen de kaders van dit project is gekozen om arbeidsproductiviteit te definiëren als de mate waarin omzet gegenereerd wordt per werknemer.

Omzet wordt beïnvloed door tariefstelling en de bezettingsgraad (aantal declarabele uren versus werkbare uren).

Aantal werknemers wordt beïnvloed door de instroom en de uitstroom van werknemers.



Uit deze fase van het onderzoek blijkt dat knelpunten voor de arbeidsproductiviteit niet zitten in de validiteit van het WO-model. Anders gezegd, het model zelf is geen belemmering voor arbeidsproductiviteit.

Knelpunten ten opzichte van Innovatie van het WO-model om de arbeidsproductiviteit te verhogen zijn wel geconstateerd:

- Eenzijdige belonings-structuur belemmert celoverstijgende initiatieven en initiatieven die pas op langere termijn rendement opleveren wat voor de meer seniore werknemers relevant is.
- Het WO-model is onvoldoende uitgewerkt voor de variant van een ZZP-er hoewel de (potentiele) ZZP-er wel een groeiende doelgroep is.
- Behoeft aan zingeving is onvoldoende geadresseerd in het huidige model. Deze behoefte leeft vooral onder de jongere generatie.
- De koppeling tussen het groeitraject als werknemer en het aanbod aan trainingen ontbreekt. Hierdoor is de ontwikkeling van werknemers suboptimaal.
- Het WO-model is onvoldoende vastgelegd waardoor binnen de organisatie er verschillende beelden ontstaan over werknemerschap en het belang ervan in de dagelijkse bedrijfsvoering.

De meeste knelpunten in de arbeidsproductiviteit zitten echter in de implementatie van het WO model in de praktijk:

- Onvoldoende structuur en beleid over cellen heen. Hierdoor leert de organisatie niet over cellen heen om beter te boeien en binden.
- Structuur van coaching onvoldoende en de rol van een POP verschillend gewaardeerd. Hierdoor varieert het ontwikkeltraject van de werknemer per coach.
- De werknemer is onvoldoende geïnformeerd over de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen in werknemerschap waardoor deze zich niet altijd voldoende ontwikkelt.

- Accountmanager is onvoldoende betrokken bij de coaching zodat de ontwikkeling van de werkondernemer niet perse leidt tot een sterkere binding met TMC.
- Management wordt niet op het juiste nivo gecoached waardoor ze niet groeien in het effectief en efficiënt aansturen van werkondernemers.

4. Analyse van de sociale innovatiepotentie.

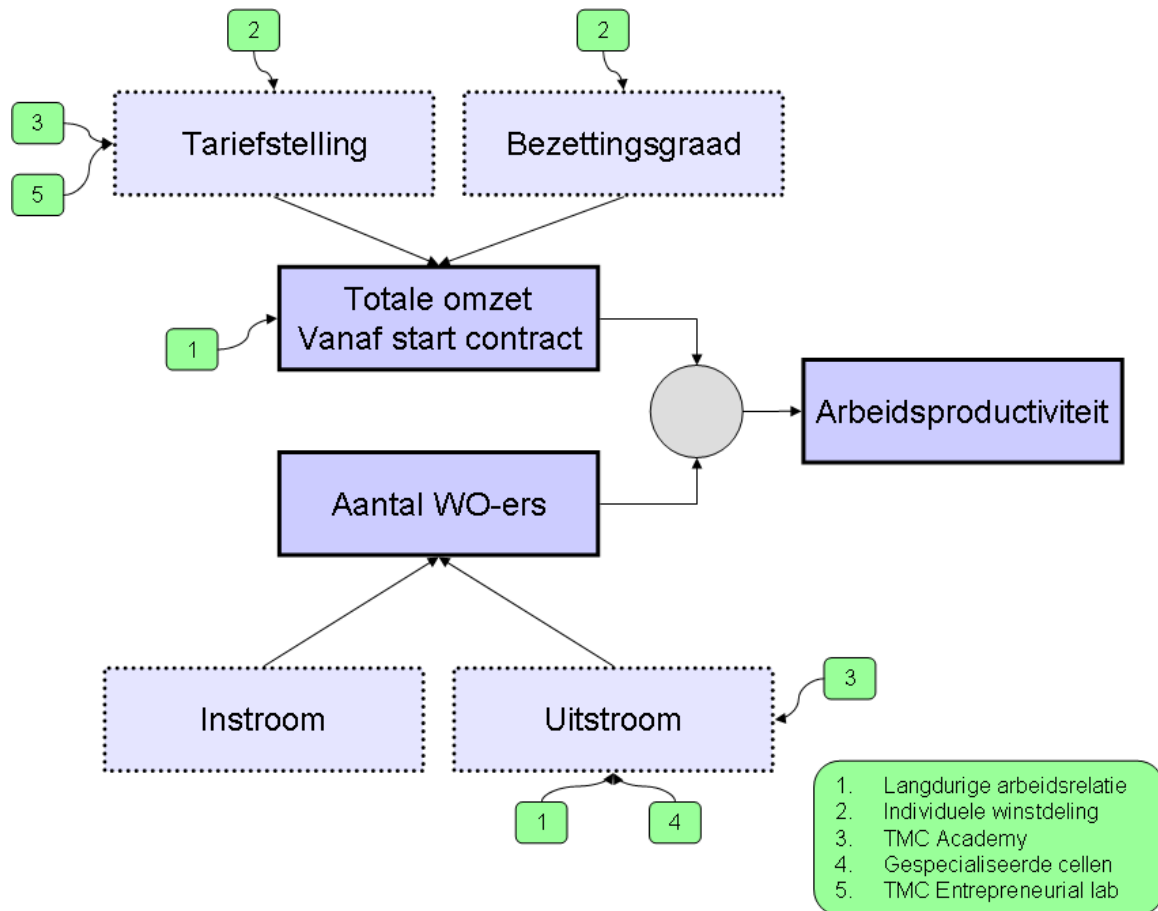
Artikel 1 van de subsidieregeling definieert sociale innovatiepotentie als “het potentiële voordeel op het gebied van sociale innovatie dat als gevolg van een project op dat terrein te behalen is.” Sociale innovatie is een vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn.

Steeds weer zijn we op zoek gegaan naar externe deskundigen die ons konden helpen met het spiegelen van het TMC model aan externe ontwikkelingen. Onder andere Prof. [REDACTED], die ook in de externe klankbordgroep zat, prof. [REDACTED], wiens promovendus [REDACTED] TMC als case meeneemt in zijn studie. Sommige externe deskundigen zijn een rol gaan spelen bij de uitvoering van het project, oa bij het opstellen van de geheel vernieuwde werkondernemerschap-assessment.

Uit de analyse van knelpunten in de arbeidsproductiviteit blijkt dat het WO model valide is. Het is een logische stap in emancipatie van de werknemer. Dit betekent tegelijkertijd ook dat het model terzijpertijd gemeengoed gaat worden en dat TMC moet innoveren om onderscheidend te blijven.

Innovatie is te bereiken op de assen modelinnovatie en modelimplementatie wat zichtbaar is in de verbeteringsuggesties uit fase 2. Kijkend naar de 5 elementen van het WO-model maakt duidelijk dat innovatie op ieder element leidt tot sociale innovatie:

- Langdurige arbeidsrelatie is van belang voor de zekerheid om vanuit een vaste basis te durven ondernemen. Het bepaald de uitstroom en daarmee deels het aantal werkondernemers in de organisatie. Daarnaast bepaald het direct de omzet vanaf start contract.
- Individuele winstdeling draagt bij aan de betrokkenheid van de werkondernemer bij de organisatie. Het ondersteunt de tariefstelling in beperkte mate, maar bepaald vooral de bezettingsgraad en daarmee de omzet vanaf start contract.
- TMC Academy dient een duurzame verhoging van de tariefstelling doordat de werkondernemer meer toegevoegde waarde creëert voor de klant. Daarnaast bind TMC Academy de werkondernemer sterker aan TMC en dus reduceert de uitstroom en bepaald hiermee deels het aantal werkondernemers.
- Gespecialiseerde businesscellen draagt bij aan een overzichtelijke en herkenbare organisatie wat de binding van de werkondernemer met TMC verhoogt en daarmee de uitstroom, dus het aantal werkondernemers.
- Entrepreneurial lab bied de gelegenheid voor de werkondernemer om te ondernemen en multidisciplinair te werken. Het resultaat is een hogere toegevoegde waarde voor de klant en daarmee een hogere tariefstelling. Kanttekening is dat mogelijkwijze gedurende het project de bezettingsgraad lager is. In de Entrepreneurial lab projecten die op dit moment lopen is de bezettingsgraad niet lager, maar dit zou als gevolg van innovatie wel kunnen ontstaan.



5. De meetbare doelstellingen opgesteld door de werkgever(s).

Met het project wil TMC de volgende doelen bereiken:

- verder uitwerken van het Werkondernemersmodel door het nauwkeuriger te beschrijven, meetbaar te maken en ontwikkeltraject gestructureerder op te pakken
- innovatie van het model op basis van nieuwe trends in de markt.

Bij het werkondernemersmodel nauwkeuriger te beschrijven is het van belang om explicieter het belang voor de klant te benoemen om (ook) de conversiekracht van de klant naar de werkondernemer te reduceren.

Het meetbaar maken van de mate van werkondernemerschap moet zo laagdrempelig mogelijk gemaakt worden voor zowel de deelnemer als de TMC organisatie. Daarmee ligt het voor de hand om er een webbased selfassessment van te maken.

6. Een door de deelnemende werkgever(s) vastgesteld verslag van het uittesten van het implementatieplan

Nauwkeuriger verwoorden van werkondernemerschap

Start:

Het werkondernemerschap was verwoord in het zogeheten "blauwe boekje". Deze was echter onvolledig (element Entrepreneurial lab ontbrak) en onvoldoende gedetailleerd. Tijdens het nauwkeuriger verwoording van werkondernemerschap bleek tevens dat er teveel verschillende stakeholders aangesproken werden in 1 verhaal waardoor de individuele stakeholder zijn/haar eigen belangen onvoldoende terug zag. Gekozen per stakeholder:

- Werkondernemer: Eerste versie als basis gebruiken en verder uitwerken.
- Klant: Blanco starten met een onderzoek.

- Investeerder: Financieel jaarverslag bied voldoende beschrijving van werkondernemerschap voor de investeerder, inclusief diverse praktijkvoorbeelden.
- De maatschappij in het algemeen: Het financiële jaarverslag geeft een beknopte omschrijving wat TMC aan verantwoord ondernemen doet.

Activiteiten:

Periode: Okt 2010 – Mei-2011

Na 3 revisies met reviewlagen door diverse personen binnen de organisatie is werkondernemerschap voldoende gedetailleerd en volledig verwoord met gebruikmaking van hernieuwde inzichten uit het project.

Een eerste versie richting de klant is gemaakt op basis van interviews, financieel jaarverslag en resultaten van een klantbelevingsonderzoek. Uit de review bleek deze revisie voldoende te verwoorden wat de toegevoegde waarde voor de klant is.

Om het groeipad als werkondernemer te visualiseren was in eerste instantie een lineair model gedefinieerd met gebruikmaking van nivo's. Uit feedback van de klankbordgroep bleek echter een multidimensionaal model meer recht te doen aan de complexiteit van werkondernemerschap. Op basis hiervan is gekozen voor om werkondernemerschap meetbaar te gaan maken aan de hand van het 6+2 model. Specifiek onderzoek naar niveau differentiatie binnen het Werkondernemersmodel heeft geholpen om dit model verder te verhelderen.

Het profiel van de (ideale) werkondernemer is beschreven o.a. met hulp van Learnworks in het zogenoemde WO 2.0 design.

Resultaten:

- Nauwkeurige verwoording werkondernemerschap richting werkondernemer.
- Nauwkeurige verwoording werkondernemerschap richting klant.
- Multidimensioneel model om groeipad werkondernemerschap te visualiseren.
- Profielschets van de (ideale) werkondernemer.

Mogelijke vervolgstappen:

- Vertaling van verwoording werkondernemerschap in twee nieuwe "blauwe boekjes"

Meetbaar maken van werkondernemerschap.**Start:**

Er was een WO-test die slechts beperkt de dimensies van werkondernemerschap afdekte, geen inzicht gaf in de mate waarin de deelnemer zich thuis voelt binnen TMC en geen inzicht gaf op welk kennis- en ervaringsniveau de deelnemer zich bevindt. Daarnaast ontbrak de vertaalslag van de testresultaten naar het 6+2 model.

Activiteiten:

Periode: Mei 2010 – Jun-2011

Er is een uitbreiding van de WO-test gemaakt om de dimensies van werkondernemerschap af te dekken door TMC A&D.

Om een test te kunnen ontwikkelen of een deelnemer zich thuis gaat voelen binnen TMC, is het noodzakelijk om eerst te bepalen wat TMC kenmerkt. In een brainstorm-sessie is een eerste aanzet gegeven tot het definiëren wat de TMC-er kenmerkt (normen en waarden). Deze opzet is herhaaldelijk gereviewed totdat er een stabiele set bepaald was. Deze set is vertaald naar een zogeheten DNA-test waarbij bewust gebruik gemaakt is van film-materiaal om een meer primaire reactie te ontlokken. De DNA-test heeft 2 revisies ondergaan om tot een stabiele versie te komen.

Om het kennis- en ervaringsniveau inzichtelijk te maken is gebruik gemaakt van een reeds bestaande IQ-test en een nieuw ontwikkelde hard-skill test. Dit is een eenvoudige set van vragen die het kennis-

en ervaringsnivo aangeven, maar niet welke kennis en kunde de deelnemer bezit. Hiervoor blijft een handmatige CV-scan noodzakelijk.

Er is een demonstrator ontwikkeld om het nivo van de verschillende kennisgebieden binnen een specifieke competentie in beeld te brengen. De zogeheten competentiematrix geeft per discipline (mechanica, electronica, field service, etc.) een palet aan competenties en nivo waarin deze competentie aanwezig is of niet. De competentiematrix is voor meerdere doeleinden te gebruiken:

- Op individueel nivo een visueel beeld te krijgen of iemand specialist, generalist of superspecialist is.
- Op celnivo bepalen in hoeverre het palet aan competenties afgedekt is en daarmee waar behoefte aan is.
- De klantvraag concretiseren in nivo's van kennis om een betere match te maken tussen vraag en aanbod.

Het concept van competentieprofielen vraagt een forse investering om in de praktijk te brengen omdat per discipline een palet ontwikkeld moet worden en is in verband met de beperkte tijdsduur van dit project niet verder opgepakt.

Initieel was de insteek om voor de business skills ook een deelttest te ontwikkelen. Hiervoor is ook een brainstorm sessie geweest. Uit een eerste validatie bleek echter dat deze skills voldoende afgedekt te zijn door de reeds bestaande testen.

Integratie van de testen in 1 geheel heeft geleid tot TMC Compass. TMC Compass is de integratie van deelttesten tot een samenhangende weergave in spider-vorm. De assen van de spider zijn de elementen van het 6+2 model.

Onderdeel van deze samenhang is het gebruik van grenswaarden per vraag. Bij onvoldoende scoren op de grenswaarde ontstaat er een ontwikkelpunt.

Specifieke vragen zijn dermate bepalend voor het kunnen beoordelen op een as dat scoren onder de grenswaarde de meetbaarheid van de as zinloos maakt. Dit principe wordt showstopper genoemd.

TMC Compass is als geheel gevalideerd in een pilot-test en de conclusie is dat de testset een heel goed beeld geeft van de mate waarin de deelnemer bij TMC past, in hoeverre de deelnemer ontwikkelbaar is op het gebied van werkondernemerschap en op welke punten het verstandig is om te ontwikkelen.

Tenslotte is er een eerste opzet gemaakt om de verschillende klantvragen te vertalen naar minimale nivo's van werkondernemerschap. Deze opzet moet nog verder ge-evalueerd worden.

Resultaten:

- Gevalideerde TMC Compass met gebruikmaking van grenswaarden en showstoppers.
- Eerste opzet vertaling van klantvraag naar minimale TMC Compass resultaten.
- Demonstrator voor competentiematrix gemaakt

Mogelijke vervolgstappen:

- TMC Compass productierijp maken (technisch en qua rapportage)
- Vastlegging service level agreement voor het gebruik van TMC Compass.
- In de organisatie de nut en noodzaak van TMC Compass promoten
- Coaches van TMC A&D ondersteunen in het gebruik van TMC Compass
- Werk het concept van de competentiematrix verder uit, eventueel in een TEL project.

ontwikkeltraject gestructureerder oppakken

Start:

Uit de interviews met werkondernemers bleek dat een aantal aspecten om het ontwikkeltraject te bevorderen onvoldoende geïnstitutionaliseerd is in de organisatie:

- Een gezond netwerk binnen en buiten TMC is noodzakelijk om inhoudelijk bij technische vraagstukken ondersteuning te krijgen en om de kansen op een renderende opdracht (zowel financieel als in persoonlijke ontwikkeling) te vergroten. De grootte van het netwerk binnen TMC bleek per persoon sterk te variëren en is in de meeste gevallen zeer klein te noemen.

- Een gestructureerd coachingstraject is van belang voor een optimale ontwikkeling in werkondernemerschap. Coaching bleek in sommige cellen minder te leven en daarmee toegepast. Verder waren er sterke verschillen in inhoud en structuur van de coachings-sessies.
- Er was geen overzicht in het aanbod van trainingen om werkondernemerschap te stimuleren en geen organisatiebrede feedbackloop om op basis van ervaringen van uitgevoerde trainingen het trainingsprogramma te verbeteren.
- Mentorship is aanvullend aan coaching. De mentor ondersteunt als senior in dezelfde businesscel bij vakinhoudelijke, technische vraagstukken die voortkomen uit opdrachten. Er was geen eenduidige definitie van mentorship en het werd slechts in een beperkt aantal cellen toegepast.
- Entrepreneurial lab biedt de gelegenheid voor de werkondernemer om te ondernemen en multidisciplinair te werken. Het entrepreneurial lab concept was echter niet bij iedereen bekend, welke projecten er lopen was bij de meesten onbekend en welke vragen voor extra teamleden er liggen was bij niemand bekend.
- Het WO-model was niet altijd het conceptueel uitgangspunt voor handelen. Opvallend was dat bij het nauwkeuriger formuleren van werkondernemerschap het blauwe boekje bij velen niet bekend was en in veel gevallen ook niet gebruikt werd om werkondernemerschap aan anderen uit te leggen. Daardoor onstonden er veel verschillende ideeën over werkondernemerschap en de relevantie ervan.

Activiteiten:

Periode: Mei 2010 – Jun-2011

Om het netwerkgedrag te bevorderen zijn er een aantal verschillende oplossingsrichtingen uitgestest. Er was een TMC Automotive cel die omgevormd is naar een marktsegment benaderd vanuit de competentie-specifieke cellen. In deze transitie was het van belang om het marktsegment als bindende factor tussen de werkondernemers te behouden. Er zijn een aantal experimenten uitgevoerd binnen deze doelgroep met de volgende conclusies:

- Start vanuit de (technische) inhoud en neem de technische verbondenheid als basis voor nieuwe klantproposities.
- Kom terug op voorgaande sessies en geef aan wat de huidige status van de initiatieven is om zichtbaar te maken dat er ontwikkeling in zit.

De automotive domein meetings hebben een positief effect gehad op de binding tussen werkondernemers. Mensen weten elkaar te vinden, hebben kennis van elkaars kennis en zoeken elkaar hierdoor op. Dit maakt dat TMC van meer toegevoegde waarde is voor hen. Bovendien weten ze inhoudelijk elkaar te vinden. Op het moment dat er op een project bepaalde kennis mist, weten werkondernemers collega's te vinden (buiten hun vakgebied) die deze kennis wel bezitten

Om het benaderen van elkaar laagdrempeliger te maken is een netwerk-demonstrator ontwikkeld. Het concept is om in google.maps met markers de geografische locatie aan te geven van de geselecteerde werkondernemers. Bij het selecteren van de markers wordt er aanvullende informatie geboden. Hoewel het concept relatief eenvoudig is, bleek het zowel technisch als organisatorisch vrij complex om de demonstrator gerealiseerd te krijgen. Binnen het tijdsbestek van het project is deze dan ook niet afgerond. Uit de demonstratie van de voorlopige versie bleek er wel ruimschoots behoefte aan een dergelijke tool te zijn, dus is het verstandig om in het vervolgtraject de netwerk-applicatie verder te ontwikkelen.

Om zowel bewustwording te krijgen als concrete handvaten te bieden, is er een pizza-sessie georganiseerd met als thema "netwerken met linked in". Gezien de enorme opkomst van 54 personen uit bijna alle cellen blijkt er een grote behoefte te zijn aan concrete handvaten voor netwerken met behulp van linked in.

Er is een stappenplan uitgewerkt om coaching meer structuur te bieden en uitgerold naar de coaches. De uitleg is ook via intranet beschikbaar gesteld aan alle werkondernemers. In welke mate coaching nu volgens deze structuur plaats vindt en hoe dit ervaren wordt door de werkondernemers is nog niet ge-evalueerd.

Coachi is een webtoepassing voor mensen die zichzelf of anderen (inter)actief ontwikkelen, in samenwerking met zelf gekozen coaches, docenten of andere belanghebbenden. Om de contactmomenten tussen werkondernemer en coach te verhogen en de gelegenheid te bieden anderen te betrekken bij hun ontwikkelpunt heeft TMC een pilot uitgevoerd met 80 werkondernemers en 20 lijnmedewerkers. Uit de evaluatie van de pilot komen een aantal punten naar boven:

- Coachi werd onvoldoende gebruikt om ontwikkelpunten vast te leggen en regelmatig aan te vullen.
- De rol van de celdirecteur in het coachingsproces is onderschat en tooling kan maar ten dele bijdragen in het vergroten van zijn/haar rol.
- Informatie vastleggen over persoonlijke ontwikkelpunten vraagt een hoge mate van vertrouwen van de werkondernemer. Hier moet voldoende aandacht aan besteed worden in het uitroltraject.
- Coaches werd vrij gelaten hoe en in welke mate ze actief waren in coachi waardoor de gewenste extra contactmomenten uitbleven.

TMC Academy is opgericht in samenwerking met TMC A&D om een overzicht te krijgen in het aanbod van trainingen om werkondernemerschap te stimuleren en een organisatiebrede feedbackloop te krijgen om op basis van ervaringen van uitgevoerde trainingen het trainingsprogramma te verbeteren. Uit de eerste evaluatie blijkt dat het concept van TMC Academy sterk is, maar pas echt toegevoegde waarde biedt als er een duidelijke koppeling is tussen de training en groei in werkondernemerschap.

Om vanaf de start werkondernemerschap meer op de kaart te zetten is een introductietraining ontwikkeld. Uit de eerste pilots blijkt dat het WO-model in het algemeen als waardevol gezien wordt en specifiek het entrepreneurial lab en TMC Academy. Daarnaast wordt het benoemen van de toegevoegde waarde voor de klant als positief punt genoemd. Meer informatie aanbieden tijdens de introductietraining over entrepreneurial lab is wel gewenst.

Om de entrepreneurial lab projecten meer bekendheid te geven in de organisatie is er een inventarisatie gemaakt welke informatie relevant is en hoe deze informatie beschikbaar gesteld kan worden. Gezien de spreiding in locatie van werkondernemers is de meest logische optie om op intranet een overzicht aan te bieden. Hoewel de informatie verzameld is, heeft de publicatie ervan niet plaats gevonden in verband met een herstructureringsactie van het intranet die voorrang kreeg.

Een mogelijke alternatieve vorm van entrepreneurial lab projecten is een bijdrage leveren aan RedesignMe uitdagingen. RedesignMe B.V. is een bedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in co-creatie. Het heeft een online crowdsourcing platform van meer dan 6300 ontwerpers, marketeers en consumenten. Deze community denkt dagelijks mee met bedrijven over hoe de producten en diensten van morgen er uit moeten zien. Sinds kort heeft RedesignMe ook workshops voor klanten om met een selecte groep uit de community live te brainstormen. We hebben een gesprek gevoerd met Maxim Schram, oprichter en CEO van RedesignMe. Met name de live brainstormsessies zijn interessant voor werkondernemers om het netwerk te vergroten, in contact te komen met innovatieve klanten en te leren discipline-overstijgend te denken. Naar aanleiding van dit gesprek is er een pizzasessie geweest over co-creatie door Maxim Schram. Gezien de 21 deelnemers verspreid over 7 cellen is er een brede interesse in dergelijke vormen van innovatie.

Er zijn een aantal vormen onderzocht om werkondernemerschap onder de aandacht te brengen binnen TMC. Richting werkondernemers via de Q-meetings, naar celdirectie tijdens celdirectieoverleg en via mail. De gelegenheid om direct te kunnen reageren op de geboden informatie bleek van groot belang te zijn. De mail-vorm heeft daarmee maar zeer beperkt nut. Benoemen van de verschillende elementen via Q-meetings bleek een hoger rendement te hebben. Een goed voorbeeld hiervan is coaching binnen de cel TMC Embedded. Deze was voor het project startte iets lager dan het gemiddelde. Onder andere dankzij aandacht voor coaching tijdens de Q-meeting zijn het aantal aanvragen voor coaching structureel gestegen.

Resultaten:

- Goed inzicht in kritische succesfactoren om celoverstijgende initiatieven te realiseren binnen TMC (start vanuit inhoud, continue feedbackloops).
- Binnen het automotive domein weten de werkondernemers elkaar te vinden, herkennen en erkennen elkaars talenten.

- Google-maps netwerk demonstrator met behoeften-inventarisatie om deze verder uit te breiden.
- Bewustwording van de relevantie en mogelijkheden om met linked in te netwerken in de organisatie en dat een training hierin zinvol is.
- Uitgewerkt meerjarig stappenplan voor coaching.
- Evaluatie van coachi als ondersteuning in coaching.
- Inzicht in relevantie van celdirecteuren in coachingstraject en aansturing van coaches.
- TMC Academy is opgericht met een eerste overzicht van trainingen.
- Uitgeteste introductietraining voor nieuwe werk(onder)nemers.
- Eerste contacten opgedaan met RedesignMe
- Inzicht dat Q-meetings het meest effectieve communicatiemiddel binnen TMC is.

Mogelijke vervolgstappen:

- Draag de succes factoren van het automotive domein uit naar andere dwarsdoorsnedes in de markt, bijvoorbeeld healthcare.
- Institutionaliseer de automotive domein meetings. Onderzoek hierbij de mogelijkheden om vanuit de verbinding tussen werkondernemers naar nieuwe oplossingen voor klantvraagstukken te komen.
- Werk de google-maps netwerk demonstrator uit tot een applicatie op intranet met een koppeling naar de administratie-applicatie AFAS. Zoek hierbij naar een duurzame projectvorm om de continuïteit in ontwikkeling te garanderen.
- Ontwikkel een basistraining netwerken met linked in, eventueel geïntegreerd in de introductietraining.
- Evalueer het coachingstraject om te bepalen wat de effecten van de structurering zijn en wat de mogelijke hindernissen zijn bij het invoeren van TMC Compass. Betrek hierbij celdirecteuren, coaches en werkondernemers.
- Institutionaliseer de introductietraining. Voeg extra informatie toe aan de introductietraining over het entrepreneurial lab element.
- Werk voor TMC Academy groeipaden in werkondernemerschap uit en onderzoek de mogelijkheid voor een Master of Technology leertraject.
- Publiceer een makkelijk te onderhouden overzicht van de Entrepreneurial lab projecten op intranet.
- Werkondernemers blijven informeren over de mogelijkheden van RedesignMe.
- Benut de Q-meetings om regelmatig de verschillende aspecten van werkondernemerschap onder de aandacht te brengen.

Structurele validatie van organisatorische ontwikkelingen

Start:

Omdat werkondernemerschap de kern van de bedrijfsvoering raakt, was er vanuit het project behoefte aan een klankbordgroep om de gekozen richting te valideren.

Activiteiten:

Periode: Nov 2010 en Jun-2011

Er is een klankbordgroep opgericht met vertegenwoordiging van de verschillende invalshoeken:

- Klantperspectief (ASML) - [REDACTED]
- Bedrijfskundige expert - [REDACTED]
- Expert in sociale innovatie - [REDACTED]
- Vertegenwoordiging stuurgroep - [REDACTED].

Op 1 november 2010 is de klankbordgroep bijeen gekomen en is het project besproken. Belangrijkste thema was het valideren van het WO-model en welke innovatie TMC hierin wil maken.

Belangrijkste conclusies zijn dat TMC op de goede weg is met de innovatie van het WO-model, met toevoeging dat werkondernemerschap niet gezien hoeft te worden als opstap naar ondernemerschap, maar een eigen positie heeft in het arbeidsveld. Verder is de lineaire opzet om werkondernemerschap meetbaar te maken te eenzijdig.

Op 14 juni 2011 is de klankbordgroep voor de tweede keer bijeengekomen met als thema het gevolgde proces en behaalde resultaten in het project. Aansluitend is er ook gesproken over het mogelijke vervolgtraject.

Belangrijkste conclusie is dat de nieuwste trend richting hybride arbeidsrelaties vragen om verschuiving van “vast contract” naar “binding met TMC”.

Resultaat:

- Validatie en externe draagvlak van de innovatie op het WO-model.

Mogelijke vervolgstappen:

- Continueer de klankbordgroep in gewijzigde samenstelling na het project om organisatieverbeteringen extern te valideren.

Overige innovatie van het WO-model

Naast de reeds genoemde innovatie-stappen van het WO-model zijn er ook verschillende innovatiemogelijkheden waar niet of nauwelijks in dit project naar gekeken is vanwege prioriteitenstelling, maar die zeker de moeite waard zijn voor een vervolgproject.

Uit de analyse van de knelpunten in de arbeidsproductiviteit blijkt dat de behoefte aan zingeving onvoldoende beantwoord wordt. Hierdoor zal het moeilijker worden om de nieuwe generatie werknemers langdurig aan TMC te binden omdat deze generatie hier meer waarde aan hecht.

Wat betreft de langdurige arbeidsrelatie ontbreekt het aan een alternatief WO-model om ZZP-ers te binden aan TMC. Uit de interviews blijkt dat de ZZP-ers wel een positief beeld hebben van het werknemersmodel.

De invulling van de arbeidsrelatie biedt onvoldoende keuzemogelijkheden voor de werknemer. Gedurende het project is al wel gekeken naar een cafeteria-model, maar hier is nog geen concreet resultaat uit gekomen.

Uit interviews komt naar voren dat de individuele winstdeling in sommige gevallen belemmerend werkt voor innovatie. Denk hierbij aan het stimuleren van celoverstijgende initiatieven, entrepreneurial lab projecten of promotie van het merk TMC zonder directe opdracht-verstrekking tot gevolg.

Het is onduidelijk welke training in welke fase van werknemerschap het meest toegevoegde waarde biedt. Het ontbreekt aan een carieregerichte trainingsaanbod. Bij het afronden van het project loopt de actie om de verbinding tussen fase van werknemerschap en trainingsaanbod te leggen, maar concrete resultaten zijn nog niet beschikbaar.

Het voordeel van gespecialiseerde businesscellen is de focus in de cel en binding tussen werknemers. Juist het over de grenzen van de eigen discipline heen kijken stimuleert echter innovatie, recombineren van kennis. Daarnaast mist de senior werknemer gelijkwaardige sparringspartners binnen de cel die wel te vinden zijn in andere cellen.

Mogelijke vervolgstappen:

- Zoek naar een passend antwoord op de behoefte aan zingeving. Mogelijk kan het entrepreneurial lab concept hier een antwoord op geven als er expliciet maatschappelijk relevante thema's gekozen worden zoals ouderenzorg. Een goed voorbeeld is het WEVEA initiatief (Werk Eens Voor Een Ander) wat recentelijk gestart is.
- Werk een alternatief WO-model uit voor de ZZP-er om deze groep aan TMC te binden. Kijk hierbij ook naar het “omgekeerde margemodel” van The Future Group.
- Werk het cafeteria-model verder uit om meer keuze te bieden aan de werknemer.
- Onderzoek hoe de senior werknemer gestimuleerd kan worden om celoverstijgende initiatieven te tonen.

7. Een door de deelnemende werkgever(s) verrichte kosten - batenanalyse van het vervolgtraject van sociale innovatie

Er zijn veel verschillende vervolgstappen voor de implementatie die niet apart benoemd worden omdat ze niet een specifiek project vereisen. De belangrijkste vervolgtrajecten zijn:

- Verwoording van werkondernemerschap verder uitdragen
- Implementatie van TMC Compass in de organisatie
- Verder uitwerken van de opzet van TMC Academy en het implementeren in de organisatie.

In het volgende hoofdstuk worden de kosten verder uitgewerkt op basis van de benodigde activiteiten.

Verwoording van werkondernemerschap verder uitdragen

Baten van het verder uitdragen van nauwkeurige omschrijving van werkondernemerschap zijn:

- Verwachtingen van werkondernemerschap helder
→ Lagere uitstroom omdat irrealistische verwachtingen voorkomen worden.
- Motivatie om te groeien in werkondernemerschap sterker
→ Hogere instroom en lagere uitstroom omdat er perspectief geboden wordt.
→ Hogere tariefstelling omdat groei doorgaans leidt tot meer waarde voor de klant.

Implementatie van TMC Compass in de organisatie.

Baten van het implementeren van TMC Compass in de organisatie:

- Ondersteuning in werving en selectie van potentiële werkondernemers; voorkomen van het aannemen van werkondernemers die niet voldoen aan de norm.
→ Lagere uitstroom omdat bij instroom de niet-werkondernemers uitgefilterd worden.
- Ondersteuning in groei in werkondernemerschap door inzicht te bieden naar de werkondernemer waar de groeipotentie zit.
→ Hogere tariefstelling omdat groei doorgaans leidt tot meer waarde voor de klant.
→ Lagere uitstroom omdat persoonlijke ontwikkeling een bindende factor is.

Verder uitwerken van de opzet van TMC Academy en het implementeren in de organisatie.

Baten van verder uitwerken van TMC Academy en implementatie in de organisatie:

- Betere ondersteuning van de werkondernemer in het groeipad in werkondernemerschap.
→ Hogere tariefstelling omdat groei doorgaans leidt tot meer waarde voor de klant.
→ Lagere uitstroom omdat persoonlijke ontwikkeling een bindende factor is.
- Sterker onderscheidend vermogen van werkondernemerschap met gedefinieerde kwaliteitsnivo's.
→ Hogere tariefstelling omdat onderscheidend vermogen expliciet gemaakt wordt.
→ Hogere instroom en lagere uitstroom omdat er perspectief geboden wordt.

Vervolgonderzoeken.

Er zijn een vijftal mogelijke vervolgonderzoeken gedefinieerd die een projectdefinitie rechtvaardigen:

- Bepaal het kantelpunt van ondernemerschap bij de klant: Hoeveel werkondernemers heb je nodig om een organisatie significant ondernemender te maken? En wat is daarvan het effect?
- Onderzoek hoe de senior werkondernemer gestimuleerd kan worden om celoverstijgende initiatieven te tonen en tot nieuwe klantproposities te komen. Hoe kunnen we hierbij aansluiten bij de cellenstructuur?
- Onderzoek hoe de behoefte aan zingeving vervuld kan worden, bijvoorbeeld via het koppelen van maatschappelijk relevante thema's aan TEL projecten.
- Werk een variant van het werkondernemersmodel uit voor ZZP-ers.

Een gedetailleerde kosten-batenanalyse van deze vervolgonderzoeken heeft nog niet plaats gevonden.

8. Een door de deelnemende werkgever (s) opgesteld activiteitenplan en een daaraan gekoppelde tijdsplanning van het vervolgtraject van sociale innovatie

Om organisatieverbeteringen door te voeren heeft TMC verschillende teams opgezet (DP-teams) die de verbetering voorbereiden en na goedkeuring hierop sturen:

- Arbeidsvoorwaarden

- Finance
- ICT
- Inkoop
- Marketing & Communicatie
- Ontwikkeling
- Operatie
- Sales & Business Development
- Strategie

Verwoording van werkondernemerschap verder uitdragen

DP-team	Activiteit	Periode
Marketing & Communicatie	Breng nieuw boekwerk uit over werkondernemerschap richting werkondernemers.	Q3 2011
Marketing & Communicatie	Breng nieuw boekwerk uit over werkondernemerschap richting klant.	Q3 2011
Marketing & Communicatie	Vertaal profielschets van de (ideale) werkondernemer in een leaflet/presentatie	Q4 2011
Ontwikkeling	Presenteer werkondernemerschap in de Q-meetings	Q3 2011
Ontwikkeling	Introductietraining verder evalueren en optimaliseren	Q3 2011

Implementatie van TMC Compass in de organisatie

DP-team	Activiteit	Periode
ICT	Productiekwaliteit brengen van TMC Compass	Q3 2011
ICT	Toegankelijk maken van TMC Compass voor (potentiele) werkondernemer	Q3 2011
Marketing & Communicatie	Promotie in de organisatie van TMC Compass	Q4 2011
Ontwikkeling	Training naar Coaches TMC A&D in gebruik van TMC Compass.	Q4 2011
Ontwikkeling	Training naar CD/AM in gebruik van TMC Compass.	Q4 2011

Verder uitwerken van de opzet van TMC Academy en het implementeren in de organisatie.

DP-team	Activiteit	Periode
Ontwikkeling	Vul het trainingsprogramma om carierepaden te ondersteunen verder in.	Q3 2011
Ontwikkeling	Onderzoek Master of Technology leertraject	Q4 2011
Ontwikkeling	Voeg basistraining netwerken toe aan trainingsaanbod	Q3 2011
Ontwikkeling	Evalueer coachings-traject (zowel interfaces als inhoudelijk)	Q1 2012

9. Afkortingen en definities

AM	Account Manager
CD	CelDirecteur
DNA-test	Meting van de onveranderbare eigenschappen van een persoon.
Entrepreneurial lab	Het Entrepreneurial Lab is een concept wat ondernemen en multidisciplinair werken stimuleert. Bijvoorbeeld door mee te doen aan ontwerpwedstrijden, uitvindingen op de markt te brengen, nieuwe werkwijzen of methodes te ontwikkelen en bij te dragen aan ideeën van derden.
ESF	Europees Sociaal Fonds
PM Plan/PMP	Project Management Plan
POP	Persoonlijk Ontwikkel Plan
TEL	TMC Entrepreneurial lab
TMC Academy	Samenwerking tussen TMC Group en TMC A&D waaruit training en coaching geboden wordt.
TMC Compass	De integratie van de deeltesten WO-test, DNA-test, IQ-test en HS-test tot een samenhangende weergave in spider-vorm. De assen van de spider zijn de elementen van het 6+2 model.
WO	WerkOndernemer

WO-model TMC Werkondernemersmodel, gekenmerkt door 5 elementen: langdurige arbeidsrelatie, Individuele winstdeling, TMC Academy, gespecialiseerde businesscellen en Entrepreneurial lab.

ZZP Zelfstandige Zonder Personeel

10. Revisie

Versie	Datum	Auteur	Status	Wijziging
1.0	25-mei-2010	██████████	Concept	Richtlijnen voor ontwerp implementatie plan in template-vorm gegoten.
1.1	9-mrt-2011	██████████	Concept	Fase 2 beschreven.
1.2	10-jun-2011	██████████	Concept	Fase 2 aangevuld, fase 3 en 4 uitgewerkt en fase 5 grotendeels uitgewerkt.
1.3	29-jun-2011	██████████	Concept	Laatste gedeelten toegevoegd en opmerkingen Tom Douben verwerkt.
1.4	30-jun-2011	██████████	Accoord	Management summary toegevoegd